

# Inhalt

## Einleitung

Warum uns die Bahn mehr wert sein muss 9

## **I. Am Prellbock – Wie die Bahn ins Chaos rast 13**

### Unzuverlässigkeit

Warum sich Verspätungen und  
Zugausfälle häufen 20

### Schandflecke

Wo mieser Service und dürftige  
Angebote nerven 33

### Ticketwirrarr

Wie hohe Preise und undurchsichtige  
Tarife abschrecken 50

### Zitterpartien

Von ewigen Baustellen und  
gefährlichen Achsen 59

### Stuttgart 21

Das schwäbische Milliardengrab 72

### Lieferdebakel

Wenn Europas größte Güterbahn  
ins Abseits fährt 86

## **II. Ausgebremst – Wie die Politik bei der Bahn versagt** 93

### **Stilllegung**

Von der Goldenen Ära in die Krise 100

### **Bahnreform**

Viel versprochen – wenig gehalten 111

### **Irrfahrten**

Die Fehler der Bahn- und Verkehrspolitik 123

*1. Vorfahrt für Auto und Flieger –  
und die Bahn rollt aufs Abstellgleis* 123

*2. Rendite vor Gemeinwohl –  
ein Aktienkonzern denkt nur an sich* 131

*3. Staatsbahn auf Irrfahrt –  
massive Steuerungsdefizite* 138

*4. Die Infrastruktur verkommt –  
und alle schauen zu* 147

*5. Die Bahn auf Börsenkurs – Fehlschlag  
mit fatalen Folgen* 158

*6. Milliarden ins Ausland – der geplatzte Traum  
vom Global Player* 168

*7. Mehdorn, Grube, McKinsey & Co. –  
Fehlgriffe beim Management* 175

*8. ICE-Tunnelpisten statt Flächenbahnen –  
Highspeed ersetzt Vernunft* 184

*9. Schattenhaushalt außer Kontrolle –  
die DB als Fass ohne Boden* 194

### **III. Verkehrswende – Der Weg zur besseren Bahn** 201

#### **Fahrplan 2040**

Zehn Stationen eines nationalen Schienenpakts 207

*1. Nachhaltigkeit –  
umweltschonende Mobilität mehr fördern* 209

*2. Gemeinwohl –  
Vorrang für den Verfassungsauftrag* 215

*3. Schlankheitskur –  
Auslandsgeschäfte aufgeben* 219

*4. Aufspaltung –  
Schienennetz gemeinnützig machen* 222

*5. Effizienzsteigerung –  
Finanzierungssystem reformieren* 224

*6. Investitionsoffensive –  
mehr Geld für die Schiene* 226

*7. Optimierung –  
Deutschlandtakt einführen* 229

*8. Preissenkung –  
Wettbewerb und Angebote stärken* 233

*9. Digitalisierung –  
ein E-Ticket für alles* 238

*10. Vernetzung –  
Angebote von Tür zu Tür schaffen* 243

#### **Bitte umsteigen!**

Die Bahn als Motor der Verkehrswende 247

## **Anhang**

Anmerkungen	250
Abkürzungen	256
Literaturverzeichnis	257
Dank	259
Personenregister	261

# Einleitung

## Warum uns die Bahn mehr wert sein muss

Chronische Verspätungen, verpasste Anschlüsse, kaputte Züge, untaugliche Informationen, dürftiger Service, gestresstes Personal – jeder Bahnkunde kann seine Leidens- und Horrorgeschichten erzählen. Weder die Deutsche Bahn (DB) AG noch die deutsche Verkehrspolitik bekommen die Probleme in den Griff. Und zwar nicht erst seit gestern, sondern seit Jahrzehnten. Wie konnte es so weit kommen? Mit der Bahnreform 1994 sollte doch alles besser werden. Stattdessen schieben sich nun Konzern und Regierung gegenseitig die Schuld zu, wenn wieder mal etwas schiefgelaufen ist.

Dieses Debakel ist überaus tragisch. Denn Züge sind das beste Massenverkehrsmittel, das wir haben: sicher, komfortabel, umweltschonend, preisgünstig, zuverlässig. Schon deshalb geht uns die Deutsche Bahn alle an, ausnahmslos. Mehr als sieben Millionen Menschen nutzen jeden Tag ihre Züge und Busse, jeder zweite Bundesbürger steigt zumindest gelegentlich in einen ICE, Intercity, eine Regional- oder S-Bahn. Wir alle bezahlen dafür, denn der Staatskonzern erhält jedes Jahr zweistellige Milliardensummen aus der Steuerkasse. Und ist damit unser größter Subventionsempfänger. Dafür haben wir mehr verdient als veraltete und kaputte Fahrzeuge, ein verlottertes staatliches Schienennetz, verfallende Provinzbahnhöfe, schlimme Unfälle, überteuerte Prestigeprojekte und eine DB AG, bei der Betriebsstörungen ein Dauerzustand sind. Unsere Bahn wiederum hat mehr verdient als Hohn und Spott, der sich kübelweise über sie ergießt, leider bisher oft zu Recht.

Deutschland lässt sein bestes Verkehrsmittel zu oft links liegen, und das schon viel zu lange. Andere Länder wie die Schweiz und Österreich machen vor, wie es besser geht. Wenn das Rad-Schiene-System aber erst aus dem Takt gerät, knirscht es gewaltig im Betriebsablauf. Und das bekommen alle Bahnkunden immer häu-

figer zu spüren. Dieses Buch soll aufklären und im besten Fall aufrütteln. Dazu, sich mehr für unseren größten Konzern und die Verkehrspolitik zu interessieren. Denn von der Politik, vor allem von der Bundesregierung werden die entscheidenden Weichen für eine attraktive, leistungsfähige und bezahlbare Bahn gestellt. In Berlin wird maßgeblich entschieden, wie schnell die längst überfällige Verkehrswende hin zu mehr umwelt- und klimaschonender Mobilität kommt.

Immer mehr Menschen haben die Nase voll vom Abwarten und Kleinreden, vom Taktieren, Abwiegeln, Verschieben. Genau deshalb rückt die Verkehrspolitik in den Fokus. Gerade junge Leute stellen die richtigen Fragen. Zum Beispiel, warum Behörden und Regierungen die Stadtbewohner nicht besser vor gesundheitsschädlichen Autoabgasen schützen und so lange so wenig für nachhaltigere Mobilität wie das Bahnfahren getan haben. Die Liste lässt sich fortsetzen.

Mobilität ist ein sehr komplexes Thema. Wer sich näher mit den Problemen im Schienenverkehr beschäftigt, stellt schnell fest, wie viele Facetten es gibt. Dieses Buch soll helfen, die nicht selten verborgenen Zusammenhänge etwas besser zu verstehen. Es kann nicht alle Fragen beantworten, aber hoffentlich einige Erkenntnisse liefern. Im ersten Teil lesen Sie, wie die Deutsche Bahn AG ins Chaos gerast ist und warum das größte Bundesunternehmen nun als schwerer Sanierungsfall am Prellbock steht. Der zweite Teil ergründet, welche schwerwiegende Verantwortung die Politik dafür trägt. Und am Ende erfahren Sie, wie ein nationaler Schienenpakt über zehn Stationen zu einer besseren Bahn führen könnte – und vielleicht sogar zur besten Bahn der Welt. Man wird ja noch träumen dürfen.

Die Analysen in diesem Buch beruhen auf teils vertraulichen Gesprächen mit mehreren Dutzend Verkehrsexperten, Politikern, Managern und Wissenschaftlern. Als Journalist befasste ich mich seit Anfang der 1990er Jahre mit der Bahn, seither wurden mehr als 1000 meiner Artikel in Tageszeitungen und Magazinen veröffentlicht. Es ging um Bilanzen, Reformkonzepte, Visionen, Illusio-

nen, vor allem aber und immer häufiger: um Krisen. Anhand der Fußnoten finden Sie viele Links zu diesen Texten, falls Sie mehr zu bestimmten Themen erfahren möchten.

Insgesamt habe ich sechs Bahnchefs erlebt: Rainer Maria Gohlke (bis 1991), Heinz Dürr (bis 1997), Johannes Ludewig (bis 1999), Hartmut Mehdorn (bis 2009), Rüdiger Grube (bis 2017) und Richard Lutz. Und es kamen und gingen zwölf Verkehrsminister, von Friedrich Zimmermann über Wolfgang Tiefensee bis aktuell Andreas Scheuer. Die Konzernlenker waren im Schnitt nur gut viereinhalb Jahre im Amt, die Minister von der SPD, CDU und CSU nicht einmal zweieinhalb Jahre. Von Kontinuität und Nachhaltigkeit, die gerade für eine langfristig angelegte Verkehrspolitik so wichtig wären, kann da keine Rede sein.

Für dieses Buch konnte ich viele interne Unterlagen von Unternehmen und aus Ministerien nutzen, die mir seit Jahren von Informanten vertraulich zugespielt werden. Darunter die aktuellen Strategiepapiere »Starke Schiene« und »Agenda für eine bessere Bahn« von DB-Chef Lutz und seinem Vize Ronald Pofalla. Sie enthalten Hunderte interner Daten zur Entwicklung der teils maroden Infrastruktur, zur schwierigen Situation im Personen- und Güterverkehr sowie zur alarmierenden Finanzlage. Auch die ebenfalls vertrauliche DB-Mittelfristplanung dient als Basis für viele Bewertungen. Ebenso interne Papiere des »Schienenpakts«, einer Initiative von Verkehrsminister Scheuer, die Zukunftsszenarien und Maßnahmenpläne für eine bessere Bahn entwickeln soll.

Über Netzwerke landen solche geschützten Unterlagen bei investigativen Journalisten, meist auf recht verschlungenen Wegen. Solche Recherchen sind wichtig, denn nur so können Medien ein Bild der tatsächlichen Lage zeichnen. Auch im Falle der Bahn werden aus der Konzernzentrale oder dem Ministerium oft genug verharmlosende PR-Mitteilungen verschickt, die nur die halbe Wahrheit enthalten. Vieles von der anderen Hälfte erfahren Sie hier.

Es wäre eine verzerrte Wahrnehmung, das Bahn-Debakel allzu isoliert zu betrachten. Verspätungen und Ärger gibt es beileibe nicht nur im Zugverkehr. Die wachsende Mobilität insge-

samt ist zum Problem geworden, auf Straßen und Schienen wie in der Luft. Allein in Berlin stand 2018 jeder Autofahrer im Schnitt 154 Stunden im stressigen Stop-and-go-Verkehr, wie die Datenfirma Inrix errechnet hat. In der »Stau-Hauptstadt« werden also in jedem Blechvehikel und in jedem Jahr mehr als sechs Tage wertvolle Lebenszeit mit Däumchen-Drehen, Kopfschütteln, Schimpfen und Fluchen verschwendet.

Auch auf den Autobahnen gibt es kaum noch entspanntes Durchkommen zwischen all den rollenden Warenlagern des europaweiten Lkw-Transitverkehrs. Am Himmel und auf Airports herrscht ebenfalls oft genug Chaos. Die Marktliberalisierung hat dem umweltschädlichen Luftverkehr grenzenlose Freiheit verschafft, was vor allem Billigflieger nutzen, die mit Taxipreisen die Menschenmassen locken.

Solche Entwicklungen sind kein Naturgesetz. Wenn über Jahrzehnte der Straßenverkehr viel stärker subventioniert wird als die Schiene, wird sich ohne eine Umkehr dieses Verhältnisses nichts zum Besseren wenden. Wenn im europaweiten Lkw-Billigverkehr menschenunwürdige Zustände geduldet werden, muss sich niemand wundern, wenn Frachtbahnen nicht mithalten können und Verluste schreiben. Und wenn überteuerte und für den Schienenverkehr kontraproduktive Immobilienprojekte wie Stuttgart 21 politisch erzwungen werden, zahlt am Ende dafür auch die Bahn einen viel zu hohen Preis.

Die gute Nachricht: Eine neue Goldene Ära der Bahn ist möglich. Die Schiene muss im Zentrum einer nachhaltigen Verkehrswende stehen, an der schon aus Gründen des Klima- und Umweltschutzes kein Weg vorbeiführt. Die politische Debatte darüber läuft so intensiv wie seit der Bahnreform 1994 nicht mehr. Schon das ist ein kleiner Fortschritt. Doch nun kommt es auf die konsequente Umsetzung an, an der es die wechselnden Regierungen schon so lange fehlen lassen.

*Thomas Wüpper, Juli 2019*